البحث الخامس :

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد :

الباحث/ خالد بن علي بن صالح الشلي
طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان
د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب جامعة نزوى سلطنة عُمان

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

الباحث/ خالد بن علي بن صالح الشلي
طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان
د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب جامعة نزوى سلطنة عُمان

• **المستخلص** :
هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٩) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: المكافأة الموقفية ، والإدارة بالاستثناء النشطة ، والإدارة بالاستثناء الساكنة ، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ، أما مُتغير الجنس فوجدت هذه الفروق في جميع المحاور ولصالح الإناث.
الكلمات المفتاحية: مُديري المدارس - القيادة التبادلية - محافظة شمال الشرقية - سلطنة عُمان .

The Degree of School Principals' Practice of Transactional Leadership North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman from the Teachers Point of View

Khalid bin Ali bin Saleh Al-Shelly
Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim

Abstract
The present study aimed to identify The degree of school principals' practice of transactional leadership North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman from the teachers point of view , study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (99) teachers. The findings of the study showed that The degree of school principals' practice of transactional leadership North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman from the teachers point of view was came generally hgih degree ; They also came hgih degree of all Fields: contingent reward, management by exception (positive), and management by exception(negative),; Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are academic level and Years of experience, As for the sex variable, I found these differences in the fields of credibility, respect, and for the benefit of female.
KeyWords: School principals - transactional leadership - North- Alsharqia Governorate - Sultanate of Oman.

• **المقدمة**:

يُعتبر مُدير المدرسة هو العنصر الرئيس في العملية التعليمية والمسؤول الأول عن تسيير شؤونها وتحقيق أهدافها، حيث يقوم بعديد من الواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية، فهو يشارك مع العاملين في إعداد الخطة المدرسية ومتابعة تنفيذ بنودها وتقويم ما تم إنجازه بها، كما يقوم بالإشراف على الهيئة التدريسية والإدارية بالمدرسة، ويتابع عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وتنفيذ المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة، كما يتولى مسؤولية بناء شراكات فعالة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة .

ولكي يقوم مدير المدرسة بهذه الواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية فلابد أن يتبع الأساليب الإدارية التي تمكنه من تحقيق أهداف العملية التعليمية ، ويعتبر أسلوب القيادة التبادلية من الأساليب الإدارية التي تركز على الإنجازات التنظيمية وتعطي أولوية لها، كما تهتم بالزيادة والارتقاء المستمر لمعدلات الإنتاجية بين العاملين، كما توظف تاريخ المنظمة في إطلاق الحريات لهم لتمكينهم من الإبداع والابتكار في العمل. (Kalkan, Aksal , Gazi, Atasoy & Dağlı,2020,2-3)

وتظهر القيادة التبادلية عندما يبادر القائد بالتواصل مع مرؤوسيه بهدف تبادل أشياء ذات قيمة حيث يقر الطرفان بسلطة كل منهما على الآخر ويستمران معا في تحقيق أهدافهم المستقلة، وتقوم النظرية التبادلية في القيادة على مسلمة أن القيادة لا تعتمد على الصفات التي لدى الفرد ولكنها تعتمد على نوعية العلاقات التي تربط بين القائد والمرؤوسين، ويهتم هذا النوع من القيادة إلى المحافظة على نشاطات العمل اليومية والتي تتضمن وسائل التحفيز الإيجابية والسلبية لتحقيق أهداف المنظمة، وهي في حقيقة الأمر قيادة إجرائية تهتم بتنفيذ الموظفين لمهام العمل اليومية وتبادلية لأنهم يؤدون مهامهم المناطة بهم في مقابل الحصول على مميزات مادية ومعنوية توفرها المنظمة. (الوقداني، ٢٠١٨، ٧)

إن الهدف الرئيس للقيادة التبادلية قائم على تبادل المنافع والمصالح والفوائد بين القائد والعاملين معه في المنظمة، وحصول العاملين على التقدير المتميز لما يؤدونه من أعمال، وما يقومون به من أنشطة، وما يبذلونه من جهد، وهذا التقدير يتمثل في الأجور المتميزة، والحصول على الحوافز والمكافآت والجوائز بصورة مستمرة كلما كان هناك تقدم وتميز في العمل، ويتحقق ذلك من خلال تلقيهم أوامر واضحة ومحددة من القائد بشأن النتائج المرجوة والمطلوبة، فضلا عن تقديم التغذية الراجعة لهم بصورة مستمرة للتحسين والتطوير، وتصحيح أي أخطاء والقضاء على أي سلبيات تظهر في العمل لتحقيق الجودة والتميز في الأداء. (Nazim, & Mahmood,2016,19)

وترتكز القيادة التبادلية على أربعة مبادئ رئيسة، الأول التأثير الإيجابي والإلهام المتبادل بين القائد والعضو، ويستند على الانجذاب الشخصي المتبادل القائم على الود والمحبة ، والثاني الولاء ويتضمن عرض الدعم والدفاع المشترك

كل منهما للأخر، عن طريق إلزام الأعضاء أنفسهم لأهداف أو رؤى القادة والدفاع عنها وأيضا إلزام القادة أنفسهم بأهداف الأفراد والدفاع عنهم، والثالث المساهمة وهي الجهود المتصلة بالعمل والمتمثلة بتنفيذ المرؤوسين لأهداف العمل، والالتزام بقواعد العمل والأداء الجيد، وأيضا التحفيز والمكافأة والمساعدة بالدعم والموارد من قبل القادة لمرؤوسيهم، والرابع الاحترام المهني وهو درجة اعتقاد واعتراف الطرفين بمهارات وقدرات وخبرات الطرف الاخر، والتعامل معه من هذا المنطلق. (زكي وكشميري، ٢٠١٩، ٢٦٤)

إن أهم ما يميز القائد التبادلي أنه محاور متميز، ولديه قدرات متنوعة على بناء وإيصال رؤية جذابة للمستقبل، وقدرات على المباحثات والمفاوضات والحوارات وضبط القواعد والإجراءات الخاصة بالعمل، كما لديه قدرات على إقناع مرؤوسيه بتحقيق وإنجاز ما يريد، كما لديه القدرة على التعبير عن نفسه بشكل كامل، ويعرف ما لديه من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل جيد، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريده للأخرين، من أجل الحصول على مساندتهم ودعمهم وتعاونهم. (جمال الدين وجابر وحامد ، ٢٠١٤، ٦١٣)

ويوجد ثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية، الأول المكافأة الموقفية أو العرضية أو المشروطة أو المحتملة contingent reward، وتقوم على حصول العاملين على المكافآت بشرط القيام بأداء أعمال محددة وبمواصفات جودة يحددها ويقرها القائد أو نظام وشروط ولوائح وقوانين العمل، وإذا لم يحقق الموظف ما هو مطلوب منه، أو إخلاله بالمهام الموكلة إليه فإنه يتعرض للتحفيز السلبي من قبل القائد وتوقيع العقوبات والجزاءات عليه. (Smith,2016,68)

ويشتمل البعد الثاني للقيادة التبادلية الإدارة بالاستثناء الإيجابية أو النشطة management by exception(positive) حيث يركز القائد على تثبيت القواعد والمعايير لرسم الطريق الصحيح للعاملين للقيام بما يوكل إليهم من أعمال، وهذا يساعد على تجنب حدوث المخالفات، والأخطاء، والانحرافات قبل وقوعها، أما إذا حدث أي قصور أو إخفاقات في العمل فإن القائد يتخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل المسار وتحسين وتطوير العمل وفق معايير الأداء الموضوعة أو سياسات العمل المحددة. (Lan, Chang, Ma, Zhang & Chuang,2019, 3)

أما البعد الثالث للقيادة التبادلية فهو الإدارة بالاستثناء السلبية أو الساكنة management by exception(negative)، حيث لا يقوم القائد بالتدخل في أداء العاملين إلا بعد حدوث المشكلات أو ظهور سلبيات وأوجه قصور في العمل، أو إنخفاض في الإنتاجية والأداء، وقد لا يتدخلون إلا عندما تكون الأمور حرجة، أو حدوث أزمات في العمل، والقائد في هذا البعد يعتمد على رد الفعل وليس المبادرة بالقيام بالفعل. (Mamza, Innocent& Elkanah,2019,20)

وفي سلطنة عُمان حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم(٢٠١٥، ١٠ -١٢) عددا من المهام والمسئوليات القيادية لمديري المدارس تتعلق بالقيادة التبادلية تتمثل في الالتزام بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل ، ومتابعة التزام العاملين بتنفيذها، وإعداد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين ، ومتابعة تنفيذها وتطويرها، عقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي، والمشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، والمساهمة في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ومتابعة أثرها، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، والعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي للعاملين بالمدرسة.

- **الدراسات السابقة**:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

- **أولاً: الدراسات العربية**:

- دراسة المصري (٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانةٍ في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٥٩) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت عالية بشكل عام، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد وهي: المكافأة المشروطة، والإدارة الإيجابية بالاستثناء ، والادارة السلبية بالاستثناء. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وسنوات الخبرة ولصالح أكثر من (١٠) سنوات.
- دراسة هديب (٢٠١٨) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانةٍ في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٤٦) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بالمدارس الثانوية بمنطقة لواء قصبة عمان بالأردن كانت متوسطة بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، ولكن وجدت هذه الفروق في مُتغير الجنس ولصالح الذكور.
- دراسة يوسف (٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٤٧١) معلما ومعلمة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت عالية بشكل عام، كما جاءت عالية جدا في بعد توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة، وعالية في أبعاد تعزيز المعلمين، والسياسة الإدارية التي يتبعها المدير، والإدارة بالاستثناء. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس المؤهل العلمي ، ولكن وجدت هذه الفروق في مُتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من (٥) سنوات.

- دراسة الروسان (٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤١٤) معلما ومعلمة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن كانت متوسطة بشكل عام، كما جاءت عالية في بعد المكافأة المحتملة، ومتوسطة في بعدي الإدارة النشطة بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء.
- دراسة حموش (٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الإبتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالإحتراق النفسي لديهم في المدارس الإبتدائية بولاية بومرداس بالجزائر ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨٤) معلما ومعلمة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الإبتدائية بولاية بومرداس بالجزائر كانت متوسطة بشكل عام.
- دراسة الحراصية (٢٠١٦) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٤٥) من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية بشكل عام، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد وهي: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتقارير، والحوافز. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في مُتغير الجنس ولصالح الإناث.
- دراسة الجعمي (٢٠١٤) وهدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها

برضا المعلمات عن عملهن ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٦٨) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت للقيادة التبادلية كانت متوسطة بشكل عام، كما جاءت متوسطة في جميع الأبعاد وهي: المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء الإيجابية، والادارة بالاستثناء السلبية.

- دراسة الرفاعي (٢٠١٣) وهدفت إلى التعرف على علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٠) ومعلما ومعلمة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا بشكل عام، كما جاء متوسطا في جميع الأبعاد وهي: المكافأة المشروطة، والادارة بالاستثناء النشطة، والادارة بالاستثناء الساكنة.

- **ثانياً : الدراسات الأجنبية:**

- دراسة كالكان وآخرين (*Kalkan et.al, 2020*) ، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية بالمدارس في المناطق التعليمية في سيلكوكلو وكاراتاي وميرام *Selçuklu, Karatay, and Meram* في كونيا *Konya* بتركيا ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٠) معلما ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية كانت متوسطة ،. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- دراسة دوراثي وكيجويب (*Dorathy& Ukaigwep, 2019*) وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية والفعالية الإدارية في المدارس الثانوية العليا العامة في ولاية ريفيرز*Rivers State* بنيجريا ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٥) معلما ومعلمة ، و(٣٠) مديرا ومديرة ، و(١٣٩) من أولياء الأمور، و(١٤٢) طالبا وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العليا العامة للقيادة والتبادلية في ولاية ريفيرز بنيجريا كانت عالية ، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية والفعالية الإدارية .
- دراسة أبو نصره وعرعر (*Abu Nasra& Arar, 2019*) وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وأداء المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم في المدارس العربية بإسرائيل *Arab Israeli school*،

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٣٠) معلما ومعلمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية بإسرائيل للقيادة التبادلية كانت منخفضة ، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية وأداء المعلمين .

- دراسة أولوز وياجه *(Uluöz& Yağcı, 2018)* وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية والمضايقة التنظيمية للملعلمين في المدارس الثانوية العامة والخاصة بمدينة نيقوسيا *Nicosia* بشمال قبرص *Northern Cyprus*، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣١٣) معلما ومعلمة في تخصصات الدراسات الاجتماعية والعلوم والرياضيات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة بمدينة نيقوسيا بشمال قبرص كانت منخفضة جدا، وأن نمط القيادة التحويلية كان أكثر فعالية من القيادة التبادلية في قلة إحساس وشعور المعلمين بالمضايقة التنظيمية.
- دراسة تالام *(Talam, 2016)* وهدفت إلى التعرف على تأثير ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية على تقديم الخدمات المهنية للمعلمين في مقاطعة ناندي المركزية في كينيا *Nandi Central Sub-County, Kenya*، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٤) معلما ومعلمة ، وتم أيضا استخدام المقابلة وتم إجرائها مع عينة مكونة من و(٥٨) مديرا ومديرة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية على تقديم الخدمات المهنية للمعلمين في مقاطعة ناندي المركزية في كينيا جاء بدرجة منخفضة، كما كان لها تأثير سلبي على استقلالية المعلمين والسلطات والصلاحيات المتاحة لهم نظرا للرقابة الشديدة المفروضة عليهم من قبل مديري المدارس
- دراسة ويربا *(Wirba, 2013)* وهدفت إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة للأنماط القيادية في دولة الكاميرون ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة الفردية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠) مديرين ، و(١٠) معلمين، و(١٠) طلبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة للقيادة التبادلية في دولة الكاميرون كانت منخفضة ، ولكن كانت عالية في نمط القيادة التحويلية، بالإضافة إلى أن مديري المدارس لم يتلقوا تدريبا مناسبا على الأنماط القيادية المختلفة .
- دراسة أبجولي وسابيتي *(Abgoli& Sabeti, 2013)* وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة شيراز *Shiraz City* بإيران ،

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٩٦) معلما ومعلمة ، و(٣٠) مديرا ومديرة ، و(١٣٩) من أولياء الأمور، و(١٤٢) طالبا وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة شيراز بإيران كانت عالية ، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية والفعالية المدرسية .

- دراسة سميث *(Smith, 2011)* وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بإنجلترا لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية لقيادة المدارس في التحديات الظروف الصعبة ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة الفردية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤) مديرين ، و(٤) مساعدين للمديرين ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإنجلترا كانت متوسطة ، كما توصلت النتائج استخدام المديرين لهذا النمط في مواقف محددة مثل: متطلبات مهام العمل، وتطبيق السياسات التعليمية الوطنية، وعمليات تحسين وتطوير الأداء، وظهور جوانب قصور وضعف أداء بعض العاملين في المدارس .

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود تفاوت في ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، كما أن بعدي المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة هما البعدان الأكثر ممارسة، أما بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة فأقلها ممارسة، كما يتبين أيضا الاهتمام بالعلاقات بين القيادة التبادلية وكثير من المتغيرات والتي تتمثل في: البراعة التنظيمية ، والولاء التنظيمي، ودافعية الإنجاز، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والاحتراق النفسي ، والرضا الوظيفي، والتمكين ، والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية ، والفعالية الإدارية، والمضايقة التنظيمية، والفعالية المدرسية.

- **مشكلة الدراسة**:

أشارت كثير من نتائج الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان تؤثر سلباً على ممارستهم للقيادة التبادلية ، حيث توصلت نتائج دراسة المياحي (٢٠١١) وجود قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في مراعاة مبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرارات في أبعاد الاحترام والتقدير، والتعاون والمشاركة، والاتصال الإنساني. كما بينت نتائج دراسة الشكيلي (٢٠١١) قصور دور مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك في توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات الوظيفية، والنصاب في الجداول الدراسية، وتوفير تدريب يناسب مع تلك الواجبات والمسؤوليات، وتناسب الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها مع ما يبذلونه من جهد، واتباع أساليب وإجراءات مقنعة في عمليات تقويم الأداء الوظيفي.

وخلصت نتائج دراسة المزامي (٢٠١٤) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في توفير اتصالات فعالة بين العاملين داخل المدارس، وتنمية وتطوير قدرات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتطبيقهم أساليب جديدة في العمل لتحسين جودته ، ووضع نظام واضح للحوافز والمكافآت، والعدالة والشفافية في منحهما. كما أظهرت نتائج دراسة الرقيشية (٢٠١٥) قصور دور مُديري المدارس في إيجاد فرص للتعلم المستمر لدى المعلمين، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين المعلمين لجمعهم نحو رؤية مُشتركة. وأبرزت نتائج دراسة الوشاحي (٢٠١٥) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عُمان في عرض إنجازات المعلمين المجيدين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم من خلال الاعتماد على معايير موضوعية، وتكريمهم من خلال حفل خاص بهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ؟

- **أهداف الدراسة** :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

- **أهمية الدراسة** :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري المدارس في التعرف على نمط القيادة التبادلية والإجراءات والممارسات التي ينبغي اتباعها لتدعيم استخدام هذا النمط لتحقيق أهداف العملية التعليمية، فضلا عن تعرف العاملين بالمدارس على ما هو مطلوب منهم من أعمال وأنشطة لحقيق إنجاز متميز في العمل ومصالح ومنافع مشتركة ومتبادلة مع الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمة التابعة لها في توفير كافة المتطلبات البشرية والمادية التي تساعد مُديري المدارس تطبيق هذا النمط القيادي بممارساته الإيجابية.

- **حدود الدراسة**:

تمثلت حدود **الدراسة** في الآتي:

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على أبعاد القيادة التبادلية وهي:(المكافأة المشروطة - الإدارة بالاستثناء النشطة - الإدارة بالاستثناء الساكنة).

- الحدود البشرية: حيث اقتصرت على المُعلمين والمعلمات.
- الحدود المكانية: حيث اقتصرت على المدارس الحكومية في ولايتي دما والطائيين ووادي بني خالد في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي٢٠١٧/٢٠١٨م.

- **مصطلحات الدراسة:**
- **القيادة التبادلية:**

تعرف القيادة التبادلية بأنها" نمط قيادي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل المطالب به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل، والمكافآت والجوائز التي سيحصل عليها عند تحقيقه للأهداف بنجاح، وهو نمط قائم على أساس تبادل المنافع، ويتضمن ثلاثة أبعاد هي المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية. (حموش ، ٢٠١٧، ٧٣). ويعرفها الشريفى (٢٠١٣، ٣١٠) على أنها " عمليات تبادل بناءة للمكافأة على الأداء، حيث يوضح القادة التوقعات، ويبادلون التعهدات والمصادر، ويرتبون الاتفاقيات المرضية، ويناقشون كيفية الحصول على الموارد، ويتبادلون المساعدة لتقليل الجهد، وتقديم التوصيات للأتباع من أجل الأداء الناجح. وتأسيسا على ما سبق تُعرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي يمارسه مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، ويعتمد على تبادل المنافع والمصالح المشتركة، ويركز على منح العاملين الحوافز والمكافآت والجوائز إذا كان أدائهم متميز وذي جودة عالية، أو توقيع العقوبات عليهم إذا أخلوا وأهملو واجباتهم الوظيفية.

- **الإجراءات المنهجية للدراسة:**
- **منهج الدراسة:**

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (مازن ، ٢٠١٢، ٢٦٠)

- **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بولايتي دما والطائيين ووادي بني خالد للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨م) والبالغ عددهم (٨٧٧) معلما ومعلمة حسب الاحصائيات الرسمية لوزارة التربية والتعليم.

- **عينة الدراسة:**

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (١٢٠) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٩٩) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، ونسبتها (١١.٣٪) من مجتمع الدراسة ، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	65	65,7%	99
	اناث	34	34,3%	
المؤهل	بكالوريوس	79	79,8%	
	ماجستير فأعلى	20	20,2%	
الخبرة	1-5	23	23,2%	
	6-10	32	32,3%	
	أكثر من١٠ سنوات	44	44,4%	

- **أداة الدراسة**:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، وأدوات بعض الدراسات السابقة مثل: الروسان (٢٠١٧)، والجعمي (٢٠١٤)، والرفاعي (٢٠١٣)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور و(٣٠) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضا من ثلاثة أبعاد و (٣٠) فقرة ، وجدول (٢) يوضح الأبعاد الثلاثة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (٢): توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	المكافأة المشروطة	10	33,33%
2	الإدارة بالاستثناء النشطة	10	33,33%
3	الإدارة بالاستثناء الساكنة	10	33,33%
	المجموع الكلي للفقرات	30	100%

- **صدق الأداة**:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٣) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي تركزت في إعادة بعض الصياغات.

- **ثبات أداة للدراسة**:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (٣) توضح ذلك.

جدول (٣): معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المكافأة المشروطة	١٠	0,89
الإدارة بالاستثناء النشطة	١٠	0,92
الإدارة بالاستثناء الساكنة	١٠	0,73
المجموع الكلي	٣٠	0,94

يتضح من جدول (٣) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠.٩٤)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

• **المعالجات الإحصائية**:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

• **نتائج الدراسة**:

• **أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين ؟**

تسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقا المعيار الآتي لتفسير النتائج، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

مدى المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
4,20-500	عالية جدا
3,40- 4,19	عالية
2,60- 3,39	متوسطة
1,80- 2,59	منخفضة
1,00-1,79	منخفضة جدا

❖ استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (٥،٣،٤، ١،٢) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الثلاثة للدراسة، وجدول (٥) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المكافأة المشروطة	3.89	.78	عالية
2	الإدارة بالاستثناء الساكنة	3.85	.53	عالية
3	الإدارة بالاستثناء النشطة	3.74	.74	عالية
	المجموع الكلي	3.81	.61	عالية

يتضح من جدول (٥) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٣.٨٩) ، والانحرافات المعيارية (٠.٦١)، كما تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد بين(٣.٨٩ - ٣.٧٤) ، والانحراف المعياري بين(٠.٧٨ – ٠.٥٣) وجاء في المرتبة

الأولى بعد المكافأة المشروطة وبدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة وبدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وانحراف معياري قدره (٠.٥٣)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الإدارة بالاستثناء النشطة وبدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٧٤) وانحراف معياري قدره (٠.٧٤).

- **ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة تم تناول كل بعد على حده وذلك كما يأتي:**
- **البعد الأول: المكافأة المشروطة:**

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة بالنسبة لفقرات بعد المكافأة المشروطة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يتحدث مدير المدرسة بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف الخطة المدرسية	4.30	.85	عالية جدا
2	يثني على المعلمين عند اتباعهم الأساليب الجيدة والخلّاقة لأداء العمل	4.11	.93	عالية
3	يخبر المعلمين ما يجب عليهم إنجازه لكي يثابوا على جهودهم	4.01	.94	عالية
4	يعبّر عن رضاه بطريقة مقبولة عندما يقوم المعلمون بمهامهم	3.97	.96	عالية
5	يتيح للمعلمين مشاركة الخبرات فيما بينهم	3.96	.98	عالية
6	يشجع على النظر للأمور بطريقة جيدة وعقلانية	3.96	1.05	عالية
7	يركز على أهمية وجود شعور جماعي برؤية ورسالة المدرسة	3.87	1.02	عالية
8	يشرك المعلمين المتميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة	3.68	1.09	عالية
9	يثني على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح أخطاءه الوظيفية	3.58	1.09	عالية
10	يكافئ المعلم ذا الأداء الممتاز.	3.48	1.12	عالية
	المجموع الكلي	3.89	.78	عالية

يتضح من جدول (٦) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لبعد المكافأة المشروطة كانت عالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٤.٣٠ -٣.٤٨)، والانحراف المعياري بين(١.١٢ - ٠.٨٥) ، وحصلت الفقرة التي نصها " يتحدث مدير المدرسة بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف الخطة المدرسية " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٥) وبدرجة عالية جدا، بينما حصلت الفقرة التي نصها " يكافئ المعلم ذا الأداء الممتاز." على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وانحراف معياري قدره (١.١٢) وبدرجة عالية.

- **البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء النشطة:**

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول (٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لبعد الإدارة بالاستثناء النشطة تراوحت بين العالية والمتوسطة،

حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٤.٠٩ -٣.٢٢)، والانحراف المعياري بين(١.٠٨ - ٠.٧٤) ،

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة بالنسبة لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء النشطة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يعبر عن ثقته بالمعلمين في تحقيق أهداف الخطة المدرسية	4.09	.95	عالية
2	يحدد المهام والواجبات بما يتناسب مع مهارات وقدرات المعلمين	3.85	.92	عالية
3	يقوم بتصحيح الأخطاء والانحرافات أولا بأول	3.84	.88	عالية
4	يقدّم الدعم اللازم للمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية	3.84	1.08	عالية
5	يقوم بمتابعة جميع الأخطاء المؤثرة في تحقيق الأهداف	3.79	.82	عالية
6	يعيد النظر في الجوانب المهمة للتأكد من أنها تناسب تحقيق الأهداف	3.77	.84	عالية
7	يحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم	3.69	1.05	عالية
8	يقوم بتحديد المسؤول عن تحقيق الأهداف بشكل محدد	3.69	.90	عالية
9	يخصص جزءا كافيا من وقته لتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف	3.62	.92	عالية
10	يقضى وقتا في تعليم وتدريب و إرشاد المعلمين	3.22	.99	متوسطة
	المجموع الكلي	3.74	.74	عالية

وحصلت الفقرة التي نصها " يعبر عن ثقته بالمعلمين في تحقيق أهداف الخطة المدرسية " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤٠٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٥) وبدرجة عالية ، بينما حصلت الفقرة التي نصها " يقضي وقتا في تعليم وتدريب و إرشاد المعلمين." على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٢٢) وانحراف معياري قدره (٠.٩٩) وبدرجة متوسطة.

- **البعد الثالث**: **الإدارة بالاستثناء الساكنة**:

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والرتبة لفقرات هذا البعد.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	ينتظر المشكلة حتى تكبر ثم يقوم باتخاذ اللازم❖	4.17	.91	عالية
2	يترك المعلمين ليقوموا بإنجاز مهامهم دون تدخل إلا إذا كان بعيدا عن تحقيق الأهداف	4.05	.95	عالية
3	يتدخل عندما تصبح المشاكل معيقة لسير العمل	4.02	1.04	عالية
4	يركز اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة لمعالجتها	3.94	.82	عالية
5	يركز انتباهه على وضع الخطط والأهداف بطريقة مدروسة وواقعية	3.91	.95	عالية
6	يسمح للمعلمين بأداء مهامهم دون تدخل إلا إذا كان الأداء ضعيف	3.83	.99	عالية
7	يغيب عند الحاجة إليه❖	3.82	1.03	عالية
8	يتأخر في الإجابة على الأسئلة والأمور الملحّة❖	3.78	1.03	عالية
9	يؤمن بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما تسير الأمور بشكل جيد	3.71	.96	عالية
10	يتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة❖	3.40	1.04	عالية
	المجموع الكلي	3.85	.53	عالية

يتضح من جدول (٨) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة كانت عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي

بين(٤.١٧ -٣.٤٠)، والانحراف المعياري بين(١.٠٤ - ٠.٨٢) ، وحصلت الفقرة التي نصها " ينتظر المشكلة حتى تكبر ثم يقوم باتخاذ اللازم " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وبانحراف معياري قدره (٠٩١) وبدرجة عالية ، بينما حصلت الفقرة التي نصها " يتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة." على أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وانحراف معياري قدره (١.٠٤) وبدرجة عالية أيضا.

- **للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى** ($\alpha \leq 0.05$) **في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة** ؟

وتم عرض نتائج كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

- **أولاً: متغير الجنس** :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (٩).

جدول (٩) : نتائج اختبار ت(T–test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المكافأة المشروطة	ذكر	65	3.78	.86	97	2,48	*0,02	لصالح الاناث
	انثى	34	4.12	.53				
الإدارة بالاستثناء النشطة	ذكر	64	3.60	.73	97	2,81	0,01*	لصالح الاناث
	انثى	34	4.02	.68				
الإدارة بالاستثناء الساكنة	ذكر	65	3.74	.52	97	3,15	0,00*	لصالح الاناث
	انثى	34	4.08	.49				
المجموع الكلي	ذكر	65	3.68	.64	97	3,14	*0,00	لصالح الاناث
	انثى	34	4.07	.48				

❖داله عند مستوى0.05

يتضح من جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع الأبعاد تُعزى لمتغير الجنس(ذكر - إنثى) ولصالح الإناث ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم.

- **ثانياً: متغير المؤهل العلمي**:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٠).

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع الأبعاد تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

جدول (١٠) : نتائج اختبار ت(T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المكافأة المشروطة	بكالوريوس	79	3.91	.71	97	0,31	0,76	غير داله
	ماجستير	20	3.85	1.05				
الإدارة بالاستثناء النشطة	بكالوريوس	78	3.68	.69	97	1,64	0,10	غير داله
	ماجستير	20	3.98	.90				
الإدارة بالاستثناء الساكنة	بكالوريوس	79	3.82	.50	97	1,05	0,30	غير داله
	ماجستير	20	3.98	.63				
المجموع الكلي	بكالوريوس	79	3.79	.56	97	0,97	0,34	غير داله
	ماجستير	20	3.94	.79				

- **ثالثاً: متغير سنوات الخبرة**:

تم إجراء تحليل التباين إحادي الاتجاه حسب ما يشير إليه جدول (١١).

جدول (١١) : نتائج تحليل التباين إحادي الاتجاه للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	.55	2	.28	.45	.64
	داخل المجموعات	59.20	96	.62		
	المجموع الكلي	59.75	98			
الإدارة بالاستثناء النشطة	بين المجموعات	.623	2	.31	.56	.57
	داخل المجموعات	52.70	95	.56		
	المجموع الكلي	53.32	97			
الإدارة بالاستثناء الساكنة	بين المجموعات	1.60	2	.80	2.95	.057
	داخل المجموعات	26.07	96	.27		
	المجموع الكلي	27.67	98			
الكلي	بين المجموعات	.54	2	.27	.71	.49
	داخل المجموعات	36.41	96	.38		
	المجموع الكلي	36.95	98			

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع الأبعاد تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (١ -٥ سنوات، ومن ٦ -١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

- **مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها**:
- **أولا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين ؟**

خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية بشكل عام، وعالية في جميع أبعاد الدراسة وهي المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة. وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك

مـديري المـدارس لكـثير مـن المعـارف والمهـارات والاتجاهـات الخاصـة بممارسـات وسلوكيات القيادة التبادلية نتيجة خضوعهم لبرامج إعداد وتأهيل وتدريب في المعهد التخصصي للمعلمين التابع لوزارة التربية والتعليم، ومراكز التدريب في المديريات العامة للتربية والتعليم، بالإضافة إلى توفير وزارة التربية والتعليم لهم مجموعة من الأدلة مثل: دليل عمل الإدارة المدرسية، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل المجالس واللجان المدرسية، ودليل المدرسة وحدة للإنماء المهني، والدليل الإجرائي لتنفيذ برامج الإنماء المهني، ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها ، فضلا عما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية ومشرفو تقويم الأداء المدرسي من جهود لمتابعة أدائ مديري المدارس وتقديم التغذية الراجعة والدعم المستمر لهم بصورة مستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المصري (٢٠٢٠)، ويوسف (٢٠١٧)، والحراصية (٢٠١٦)، ودوراثي وكيجويب (Dorathy& Ukaigwep, 2019) وأبجولي وسابيتي (Abgoli& Sabeti, 2013) ، والتي أشارت إلى مديري المدارس يمارسون القيادة التبادلية بدرجة عالية.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من هديب (٢٠١٨)، والروسان (٢٠١٧)، وحموش (٢٠١٧)، والجعمي (٢٠١٤)، والرفاعي (٢٠١٣) ،وكالكان وآخرين (Kalkan et.al, 2020) ، سميث (Smith, 2011) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التبادلية بدرجة متوسطة. كما اختلفت هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسات كل من أبو نصره وعرعر (Abu Nasra& Arar, 2019) ، وتالام (Talam, 2016) ، ويربا (Wirba, 2013) والتي أوضحتٍ أن مديري المدارس يمارسون القيادة التبادلية بدرجة منخفضة. واختلفت أيضا هذه النتيجة مع نتائج دراسة أولوز وياجه (Uluöz& Yağcı, 2018)ٍ والتي أكدت أن مديري المدارس يمارسون القيادة التبادلية بدرجة منخفضة جدا.

- **ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟**

وسوف يتم مُناقشة كل مُتغير على حده كما يأتي:

١- مُتغير الجنس:

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)ٍ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في جميع الأبعاد تُعزى لمتغير الجنس(ذكر - إنثى) ولصالح الإناث ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم ، وقد يُعزى ذلك إلى أن مُديرات المدارس من الإناث أكثر حرصا على تحقيق أهدافٍ العملية التعليمية بدرجة عالية من الجودة والتميز، كما أنهن أكثر تشجيعا ودافعية للمعلمات معهن في المدارس لأداء واجبتهن الوظيفية . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المصري (٢٠٢٠)، والحراصية (٢٠١٦) ، وكالكان وآخرين (Kalkan et.al,

2020) والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هديب (٢٠١٨) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف (٢٠١٧) والتي أكدت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

٢- مُتغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في جميع الأبعاد تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنميةٍ مهنية مستمرة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة سواء على مستوى الوزارة أو المديريات التعليمية، أو في المدارس، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من هديب (٢٠١٨)، ويوسف (٢٠١٧)، والحراصية (٢٠١٦)، وكالكان وآخرين (Kalkan et.al, 2020) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٢٠) والتي أكدت وجود هذه الفروق ولصالح المؤهل الأعلى.

٣- مُتغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين في جميع الأبعاد تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (١ -٥ سنوات، ومن٦ -١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على تنوع سنوات الخبرة لديهم واختلافها يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ولديهم ثقافة تنظيمية مدرسية متشابهة في كثير من الجوانب، ويقومون بنفس الأدوار المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية وفق تخصصاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من هديب (٢٠١٨)، والحراصية (٢٠١٦)، وكالكان وآخرين (Kalkan et.al, 2020) والتي أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٢٠) والتي أظهرت وجود هذه الفروق ولصالح أكثر من عشر سنوات، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف (٢٠١٧) والتي أوضحت وجود هذه الفروق ولصالح أقل من (٥) سنوات.

- **توصيات الدراسة**:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- تضمين القيادة التبادلية في موضوعات برامج الإنماء المهني لمديري المدارس وكافة العاملين بالمدارس ووذلك على مستوى وزارة التربية والتعليم والمتمثل في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين، ومستوى المديريات العامة للتربية والتعليم والمتعقلة في مراكز التدريب، بالإضافة إلى برامج الإنماء المهني على مستوى المدارس والمتمثلة في مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني.
- زيادة صلاحيات وسلطات مُديري المدارس من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية واستقلالية المدارس حتي يتمكنون من منح العاملين المتميزين في الأداء الحوافز والمكافآت والجوائز، وكذلك توقيع عقوبات على المتسيبين والمهملين منهم .
- الاهتمام بتضمين القيادة التبادلية في الواجبات الوظيفية لمديري المدارس، وفي معايير الإدارة المدرسية بنظام تطوير الأداء المدرسي، وفي معايير تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وفي برامج الترقي للمستويات الإدارية العليا.
- قيام مديري المدارس بالمتابعة والرقابة الدقيقة والمستمرة لأداء العاملين، والتدخل السريع لمساعدتهم على مواجهة أي مشكلات تظهر في العمل من خلال تقديم الدعم والتغذية الراجعة ولا ينتظر حتى تتعقد المشكلات.
- استثمار مديري المدارس الأخطاء التي تحدث في العمل وتوظيفها في تصحيح المسارات، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار واتباع أساليب جديدة في مواجهتها.
- منح مديري المدارس المعلمين مزياً من السلطات والصلاحيات في أداء واجباتهم الوظيفية حتى لا يكون هناك قيود أو تضييق ، أو الشعور بالخوف والقلق من تجريب أساليب جديدة في العمل.
- إتاحة مُديري المدارس الفرص المتنوعة للعاملين للمشاركة معه في وضع خطط العمل، وتحديد معدلات الأداء، والمشاركة في اتخاذ الإجراءات.

- **المراجع**:
- **أولاً: المراجع العربية**:

- **المياحي ، سليمان بن خلفان بن أحمد. (٢٠١١).** واقع مراعاة مديري المدارس بسلطنة عمان لمبادئ العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرار في المواقف الإدارية، **رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان**
- **الشكيلي ، خالد بن سالم. (٢٠١١).** العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنمط الإداري الممارس لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر معلميهم، **رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان**
- **المزامي ، علي بن عبدالله بن علي. (٢٠١٤).** تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، **رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان**

- **الرقيشية، عائشة بنت سالم بن صالح. (٢٠١٤).** أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان**
- الوشاحي ، علي بن عبدالله بن علي. (٢٠١٥). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمي الرياضة المدرسية في سلطنة عمان،** رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). **أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٨). **كتاب الإحصاء السنوي**، مسقط.
- **الوقداني، عبدالله بن مسفر. (٢٠١٨). القيادة والبيروقراطية،** مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف- الجزائر، **(٣٠)، ٣-١٦.**
- **زكي، خديجة محمود؛كشميري، روزا عبدالرازق . (٢٠١٩). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي** ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط- مصر، **٣٥(٩)، ٢٦١-٢٨٨.**
- **وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٤).** دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها، **مسقط: مكتب وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية.**
- **المصري ، مروان.(٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم،** المجلة الأردنية في العلوم التربوية – الأردن، **١٦(١)، ٦٥-٨٢.**
- **هديب ، آلاء عزت أحمد.(٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الهاشمية، الأردن.**
- **يوسف ، أغادير يوسف محمود.(٢٠١٧).** درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجيات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.**
- **الروسان، عصمت محمد علي سلامه.(٢٠١٧). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين،** المجلة التربوية الدولية المتخصصة- الأردن، ٦(١٢)، ١٦٦-١٨١.
- **الحراصية، رياء بنت خليفة بن فاضل.(٢٠١٦).** درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.**
- **الجعمي، هيا الحميدي.(٢٠١٤).** أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن ، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.**
- **الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبدالله .(٢٠١٣).** علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.**
- **جمال الدين، نجوى يوسف؛جابر، سامي سليمان حامد، حامد، نجلاء محمد. (٢٠١٤). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا،** العلوم التربوية ، جامعة القاهرة- مصر، ٢٢(٢)، ٥٩٣-٦٢٨.

- حموش، أسماء. (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الإبتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالإحتراق النفسي لديهم : دراسة ميدانية بعدد من المدارس الإبتدائية بولاية بومرداس، دراسات، جامعة عمار ثليجي بالأغواط- الجزائر، (٥٨)، ٦٩-٨٣.
- الشريفى، عباس عبد مهدى. (٢٠١٣). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الاقسام الاكاديمية في كليات جامعة الشرق الاوسط في عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي- الأردن،٣٣ (٢)، ٢٩٥-٣٢٩.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Kalkan, Ümit ; Aksal , Fahriye Altınay; Gazi, Zehra Altınay; Atasoy ,Ramazan; Dağlı, Gökmen.(2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image, SAGE Open,10 (1),1-15
- Smith , Bradley S..(2016). The Role of Leadership Style in Creating a Great School, SELU Research Review Journal, 1(1), 65–78.
- Lan ,Tian-Syung; Chang, Hsiung ; Ma ,Tsz-Ching; Zhang ,Lie-Ping; Chuang, Kai-Chi.(2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members, Sustainability, (11),1-13.
- Mamza, Iliya Yusuf; Innocent, Idachaba Odekina; Elkanah, Elam Wunaki.(2019). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Employees' Performance in Nigerian Institute for Trypanosomiasis Research (NITR), Kaduna State, American International Journal of Economics and Finance Research, 1(2),17-27.
- Wagbara, Chinyere Dorathy; Ukaigwep. C..(2019). Principals' Leadership Styles and Administrative Effectiveness in Public Senior Secondary Schools in Rivers State, International Journal of Research and Innovation in Social Science, 3(10),529-535.
- Abu Nasra, Muhammed; Arar ,Khalid.(2019). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception, International Journal of Educational Management, 34(1), 186-202.
- Yağc ,Emete; Uluöz, Togay .(2018). Leadership Styles of School Administrators and its Relation with the Mobbing Experience Levels of Social, Science and Mathematics Teachers, EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 14(1),155-166.
- Talam, Chebonye Rose.(2016). Influence of Head Teachers' transactional leadership style on teacher service delivery in primary schools in Nandi Central Sub-County, Kenya,Un Puplished Masteral Dissertations, School of Education, Department of Education , KisiiUniversity, Kenya.

- Wirba ,Asan Vernyuy.(2015). Leadership Style: School Perspective in Cameroon, Education Research International, (Volume 2015),1-10.
- Abgoli, Alireza Rezaei; Sabeti, Zahra.(2013). The Study of the Relationship between Managers' Transformational and Transactional Leadership Styles and School Effectiveness in Secondary Schools in Iran, European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(2),209-218.
- Smith, Philip .(2011) . Leading Schools in Challenging Circumstances: Transactional and Transformational Leadership in Four Secondary Schools,Un Puplished Doctoral Dissertations, School of Education , University of Sheffield, England.
- Nazim,Fareena;Mahmood,Azhar.(2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, Journal of Education and Practice, 7(4),18-22.

